



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DE LA UNIDAD
DE NEGOCIO DE HELADOS D'ONOFRIO, 2019.

Tesis para optar el grado de Maestro en:

Administración de Empresas

Autor

Bach. Alva Grados, Victor Arturo

Asesora:

Mg. Jocelyn Infante Linares

Trujillo - Perú

2020

RESUMEN

La competitividad empresarial es un elemento clave para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad en las empresas. Las organizaciones utilizan la competitividad para conservar o acrecentar su participación en el mercado fundamentadas en novedosas estrategias empresariales.

La presente investigación tiene como propósito determinar el nivel competitivo de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio de la empresa Nestlé evaluando aspectos internos de la misma como planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Para medir la competitividad de la Unidad de Negocio de Helados D'Onofrio se empleó el instrumento del Mapa de Competitividad del BID. Los datos se recopilaron de las 92 encuestas aplicadas a los empleados de las áreas de D'Onofrio.

Los principales hallazgos de este estudio indican que Unidad de Negocios de Helados D'Onofrio presenta un nivel de competitividad de 82 por ciento (muy alto). Además, la dimensión de planeamiento estratégico resultó ser más importante para su nivel de competitividad.

Palabras clave: Competitividad empresarial.

ABSTRACT

Business competitiveness is a key element for growth, development and sustainability in companies. Organizations use competitiveness to preserve or increase their market share based on innovative business strategies.

The purpose of this research is to determine the competitive level of the Nestlé Ice Cream D'Onofrio Business Unit, evaluating internal aspects of it such as strategic planning, production and operations, quality assurance, marketing, accounting and finance, resources human, environmental management and information systems.

To measure the competitiveness of the D'Onofrio Ice Cream Business Unit, the IDB Competitiveness Map instrument was used. The data was collected from the 92 surveys applied to employees in the D'Onofrio areas.

The main findings of this study indicate that the D'Onofrio Ice Cream Business Unit has a "Very high" level of competitiveness (82%). In addition, the strategic planning dimension turned out to be more important for your level of competitiveness.

Key words: Business competitiveness.

Índice de contenidos

I.	INTRODUCCIÓN	11
1.1	Realidad problemática.....	11
1.2	Pregunta de investigación.....	12
1.3	Objetivos de la investigación.....	12
1.4	Justificación de la investigación	13
1.5	Alcance de la investigación.....	14
1.6	Limitaciones.....	14
II.	MARCO TEÓRICO	15
2.1	Antecedentes	15
2.2	Bases teóricas	16
2.2.1	Competitividad empresarial	16
2.2.2	Fuerzas competitivas.....	17
2.2.2.1	Amenaza de nuevos entrantes	18
2.2.2.2	El poder de negociación de los proveedores	18
2.2.2.3	El poder de negociación de los compradores	19
2.2.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	19
2.2.2.5	Rivalidad entre competidores	19
2.2.3	Mapa de Competitividad BID.....	20
2.2.3.1	Planeación estratégica.....	20
2.2.3.2	Producción y operaciones.....	20
2.2.3.3	Aseguramiento de la calidad	21
2.2.3.4	Comercialización.....	21
2.2.3.5	Contabilidad y finanzas	22
2.2.3.6	Recursos humanos	22
2.2.3.7	Gestión ambiental	22
2.2.3.8	Sistemas de información.....	23
2.2.4	Escala Likert	24
III.	HIPOTESIS	26
3.1	Declaración de hipótesis	26
3.2	Operacionalización de variables	26
IV.	METODOLOGIA	28
4.1	Diseño de la investigación	28
4.1.1	Idea de la investigación	28
4.1.2	Selección de la muestra	29

4.1.3	Recolección de datos	30
4.1.4	Procesamiento de datos	30
4.1.5	Análisis de datos.....	30
4.1.6	Discusión de resultados	31
V.	RESULTADOS.....	32
5.1	Medición del nivel de competitividad empresarial	32
5.2	Propuesta de mejoras correctivas de dimensiones de competitividad.....	39
	DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	41
6.1	Discusiones	41
6.2	Conclusiones	46
	REFERENCIAS	48
	APÉNDICE	51

Índice de tablas

Tabla 1 Indicadores de Mapa de Competitividad BID.....	23
Tabla 2. Calificación de nivel de competitividad	24
Tabla 3 Factores de competitividad empresarial	26
Tabla 4. Cantidad de empleados de la división de helados D'Onofrio	29
Tabla 5. Nivel de dimensiones de competitividad de helados los D'Onofrio	32
Tabla 6. Nivel de competitividad de planeación estratégica	33
Tabla 7. Nivel de competitividad de producción y operaciones	33
Tabla 8. Nivel de competitividad de aseguramiento de la calidad	34
Tabla 9. Nivel de competitividad de comercialización	35
Tabla 10. Nivel de competitividad de contabilidad y finanzas	35
Tabla 11. Nivel de competitividad de recursos humanos	36
Tabla 12. Nivel de competitividad de gestión ambiental	37
Tabla 13. Nivel de competitividad de sistemas de información	37
Tabla 14. Plan de acciones de factores de competitividad.....	39
Tabla 15. Participación de mercado de helado en el Perú	53
Tabla 16. Medición de nivel de indicadores de competitividad.....	60
Tabla 17. Evaluación porcentual de satisfacción de clientes de helados D'Onofrio	79
Tabla 18. Evaluación porcentual de indicadores de satisfacción de clientes en Trujillo	80

Índice de figuras

Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas	17
Figura 2. Diseño de investigación	28
Figura 3. Nivel de dimensiones de competitividad de helados D'Onofrio	32
Figura 4. Nivel de competitividad de la dimensión de planeación estratégica	33
Figura 5. Nivel de competitividad de la dimensión de producción y operaciones	34
Figura 6. Nivel de competitividad de la dimensión aseguramiento de la calidad	34
Figura 7. Nivel de competitividad de la dimensión de comercialización.....	35
Figura 8. Nivel de competitividad de la dimensión de contabilidad y finanzas.....	36
Figura 9. Nivel de competitividad de la dimensión de recursos humanos.....	36
Figura 10. Nivel de competitividad de la dimensión de gestión ambiental	37
Figura 11. Nivel de competitividad de la dimensión de sistemas de información	38
Figura 12. Evaluación porcentual de procesos de planeación estratégica	62
Figura 13. Evaluación porcentual de implementación de la estrategia	62
Figura 14. Evaluación porcentual de planificación y procesos de producción	63
Figura 15. Evaluación porcentual de capacidad del proceso	63
Figura 16. Evaluación porcentual de mantenimiento.....	64
Figura 17. Evaluación porcentual de investigación y desarrollo.....	64
Figura 18. Evaluación porcentual de aprovisionamiento	65
Figura 19. Evaluación porcentual de manejo de inventarios	65
Figura 20. Evaluación porcentual de ubicación de infraestructura	66
Figura 21. Evaluación porcentual de aspectos generales de la calidad.....	66
Figura 22. Evaluación porcentual del sistema de calidad.....	67
Figura 23. Evaluación porcentual de mercadeo y ventas	67
Figura 24. Evaluación porcentual de servicios	68
Figura 25. Evaluación porcentual de distribución	68
Figura 26. Evaluación porcentual de monitoreo de costos y contabilidad.....	69
Figura 27. Evaluación porcentual de administración financiera	69
Figura 28. Evaluación porcentual de normas legales y tributarias	70
Figura 29. Evaluación porcentual de aspectos generales	70
Figura 30. Evaluación porcentual de capacitación y promoción del personal.....	71
Figura 31. Evaluación porcentual de cultura organizacional	71
Figura 32. Evaluación porcentual de salud y seguridad industrial	72
Figura 33. Evaluación porcentual de política ambiental de la empresa	72
Figura 34. Evaluación porcentual de estrategia para proteger al medio ambiente	73

Figura 35. Evaluación porcentual de concientización y capacitación.....	73
Figura 36. Evaluación porcentual de administración del desperdicio.....	74
Figura 37. Evaluación porcentual de planeación de sistemas.....	74
Figura 38. Evaluación porcentual de entradas de información.....	75
Figura 39. Evaluación porcentual de procesos de respaldo y contingencia	75
Figura 40. Evaluación porcentual de salidas de información de sistemas	76
Figura 41. Evaluación porcentual de satisfacción de cliente en el distrito de Trujillo.....	79
Figura 42. Indicadores de satisfacción de cliente en el distrito de Trujillo.....	81
Figura 43. Evaluación porcentual de atención personalizada	81
Figura 44. Evaluación porcentual de empleados dedicados a la atención personal	82
Figura 45. Evaluación porcentual de preocupación de los intereses del cliente	82
Figura 46. Evaluación porcentual de entendimiento de las necesidades de cliente	83
Figura 47. Evaluación porcentual de horarios de atención convenientes	83
Figura 48. Evaluación porcentual de cumplimiento de promesas	84
Figura 49. Evaluación porcentual de interés por resolución de problemas.....	84
Figura 50. Evaluación porcentual de aceptación de productos	85
Figura 51. Evaluación porcentual de entrega de productos a tiempo	85
Figura 52. Evaluación porcentual de productos libres de errores	86
Figura 53. Evaluación porcentual de comportamiento de los empleados inspira confianza....	86
Figura 54. Evaluación porcentual de confianza en relaciones confiables con la empresa	86
Figura 55. Evaluación porcentual de amabilidad de empleados	87
Figura 56. Evaluación porcentual de conocimiento de empleados para dar respuesta.....	87
Figura 57. Evaluación porcentual de mantener informado al cliente.....	88
Figura 58. Evaluación porcentual de rápida atención al cliente	88
Figura 59. Evaluación porcentual de disposición de empleados para ayudar	89
Figura 60. Evaluación porcentual de empleados no demasiados ocupados	89
Figura 61. Evaluación porcentual de maquinaria moderna	90
Figura 62. Evaluación porcentual de instalaciones físicas seguras	90
Figura 63. Evaluación porcentual de empleados con buena apariencia	91
Figura 64. Evaluación porcentual de materiales y equipos de ventas atractivos.....	91

NOTA DE ACCESO

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales

REFERENCIAS

Abdel, G. & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad. México: ITAM.

Ahuja, G., Katila, R. (2004). *Where so resources come from? The role of idiosyncratic situations*. Strategic Management Journal, 25 (8-9): 887-907.

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (1999). *Estadística para administración y economía*. México: International Thomson Editores.

Anaya, J. (2006). *La gestión operativa de la empresa: un enfoque de logística integral*. Madrid, España: ESIC.

Aragón, A., Rubio, A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz*. Revista Contaduría y Administración, (216), 35-69.

Aragón, A., Rubio, A., Serna A. y Chablé, J. (2010). *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las mipymes de Tabasco*. Revista Investigación y Ciencia, (47), 4-12.

Baldwin, J., Sabourin, D. (2002). *Advanced technology use and firm performance in Canadian manufacturing in the 1990's*. Industrial and corporate change, 11 (4) 761-789.

Camelo, C., Lorenzo, J., Martín, F., Valle, R. (1999). *Competitividad regional y recursos intangibles: un análisis comparado Andalucía-España*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Castellanos, O., Gálvez, B., Montoya, L., Lagos, Y. y Montoya, I. (2006). *Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (57), 159-171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605710>

Charan, R., Bossidy, L. (1995). *The CEO as coach: an interview with allied signal's*. Harvard Business Review.

David, F. (2013) *Naturaleza de la administración estratégica: conceptos de administración estratégica* (14ava. Edición). México: Pearson Prentice Hall.

Donrrosoro, I., García, C., González, M., Lezámiz, M., Matey, J., Moso, M., Unzueta, M. (2001). *El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito*. Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

- Du, J., Banwo, A. (2015). *Promoting SME competitiveness: Lessons from China and Nigeria*. American Advanced Research in Management, 1-12.
- Estrada, R., García, D., Sánchez, V. (2008). *Factores determinantes del éxito competitivo*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica: evidencia empírica de empresas mexicanas*. España: Universidad de Cantabria.
- Fernández, Z. (2003). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. Papeles de economía española. P. 56-79.
- Flores, B., González, F. (2009). *La competitividad de las pymes morelianas*. Cuadernos del Cimbago, 11, 85-104.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. México: Editorial Díaz de Santos.
- Lall, S., Albaladejo, M., Mesquita, M. (2005). *La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización*. Argentina: BID.
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición). México: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R. (2006). *Formulación de hipótesis en metodología de la investigación* (4ta. Edición). México: McGraw-Hill Education.
- Ibarra, M., Gonzales, L., Demuner, M. (2017). *Competitividad empresarial*. Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones. 107-130.
- Kothari, C. (2004). *Research methodology: methods and techniques* (2da. Edition). Nueva Delhi: New Age International Publishers.
- Kumar, A. (2002). *Research methodology in social science*. Nueva Dehli: Sarup & Sons.
- Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: BID
- Llauradó, O. (2014). *La escala de La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Netquest <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Llopis, J. (2000). *Dirigiendo: factores clave del éxito empresarial*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Martínez, J., Álvarez, C. (2006). *Mapa de competitividad para el diagnóstico de empresas*. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.
- Medina, M., Naranjo, I. (2014). *Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanidades, 9(27), 116-129.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

- Olivares, A., Castro, E., Peralta, P., Espinoza, F., Suástegui (2019). *Competitividad organizacional: estudio de factores* (1era. Edición). México: Qartuppi.
- Pacey, A. (1998). *The culture of technology*. Cambridge, MA. MIT Press.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Vergara.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia*. Harvard Business Review. América Latina.
- Rothery, B. (2014). *ISO 9000*. México: Panorama Editorial.
- Rubio, A., Aragón, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en las empresas*. Revista de empresa, 17, 32-47.
- Viedma, J. (2002). *La excelencia empresarial española*. Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Latinoamericana*. Pensamiento y gestión nro. 33.
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). *Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global contex*. Technovation, 45 (2005), 1059-1070.
- Schumpeter, J. (2002). *Capitalismo, socialismo y democracia*. T. I., Ediciones Folio, Barcelona.
- Zevallos, E. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Revista de la Cepal, (79), 53-70.